



جامعة الأزهر

كلية الشريعة والقانون بأسسيوط

المجلة العلمية

التخطيط الاستراتيجي معوقاته وتحدياته

ووجهة النظرة الإسلامية في معالجته

إعداد

الباحث / فرج علي رمضان عيسي

قسم الإدارة والشريعة — أكاديمية الدراسات الإسلامية — جامعة مالايا

إشراف

د. موهاد عبد الوهاب فاتوني بن موهاد بلوي

قسم الإدارة والشريعة — أكاديمية

الدراسات الإسلامية — جامعة مالايا

د. أسموليادي لوبيس

قسم الإدارة والشريعة — أكاديمية

الدراسات الإسلامية — جامعة مالايا

(العدد الخامس والثلاثون الإصدار الثالث يوليو ٢٠٢٣ م الجزء الثاني)

التخطيط الاستراتيجي معوقاته وتحدياته ووجهة النظرة الإسلامية في معالجته

فرج علي رمضان عيسى.

قسم الإدارة والشريعة، أكاديمية الدراسات الإسلامية، جامعة مالايا، ماليزيا.

البريد الإلكتروني: Farag_essa@yahoo.com

ملخص البحث:

تهدف الدراسة بصورة رئيسة التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي من حيث أهميته وأنواعه وتحدياته والتأصيل له من المنظور الإسلامي؛ من أجل تقديم الآليات والطرق والأساليب التي تسهم في تطوير ومعالجة التخطيط الاستراتيجي؛ ليكون واقعاً عملياً تستفيد منه المؤسسات والمنظمات، حيث إن الجهود الكثيرة التي بذلت وما تزال تبذل باستمرار لتطوير التخطيط الاستراتيجي لدى المؤسسات أو المنظمات، إلا أنها تعاني من نقاط ضعف عديدة، تقلل من فاعليتها وقدرتها على المنافسة في مختلف المجالات، وتوصلت الدراسة إلى: أن المنظور الإسلامي هو أول من أصّل لعملية التخطيط الاستراتيجي، وجعله جزءاً من التكليف للبشر في كل ما طولبوا به، مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى المنظور الإسلامي ينطلق من تعاليم الدين الإسلامي الحنيف، حيث يستمد أهدافه وغاياته من مصادره الرئيسية كتاب الله سبحانه وتعالى، وسنة رسوله، تتمثل أبرز آليات معالجة المنظور الإسلامي للتخطيط الاستراتيجي مرونة التخطيط وشموليته، وضوح الأهداف وتحديد أولوياتها، نظامه عالمي شامل لكافة النشاطات البشرية؛ مما يتيح تطبيقه بنجاح في كافة المؤسسات والمنظمات، توصي الدراسة بضرورة الاستفادة من المنظور والفكر الإسلامي في التخطيط الاستراتيجي لإصلاح كثير من

مؤسسات الدولة، ضرورة الاستفادة من المنظور الإسلامي وطرق عالجه لعملية التخطيط الإستراتيجي، اختيار التخطيط المناسب في تحقيق أهداف المؤسسات على مدار الطريق حتى مرحلة المكافأة.

الكلمات المفتاحية: التخطيط - الاستراتيجي - المعوقات - التحديات - معالجة - النظرة - الإسلامية.

Strategic Planning: Its Obstacles and Challenges, and Its treatment from an Islamic Viewpoint

Faraj Ali Ramadan Isa,

Department of Management and Sharia, Academy of Islamic Studies, University of Malaya, Malay.

Email: Farag_essa@yahoo.com

Abstract:

The present study mainly aims to identify the reality of strategic planning in terms of its importance, types, challenges, and tracing its origin in Islamic Sharia in order to present the mechanisms and methods that contribute to its development and treatment. Thus, institutions and organizations may benefit from it in a practical way, since the efforts made to develop strategic planning suffer from many weaknesses that reduce its effectiveness and ability to compete in various fields. The study conclude that the Islamic perspective was the first to originate the strategic planning process, and make it part of the obligations people have to fulfill. The concept of strategic planning stems from the teachings of the true Islamic religion, as it derives its goals

and objectives from its main sources, the Book of Allah Almighty, and the Sunnah of His Messenger (pbuh). Strategic planning from the Islamic perspective is characterized by its flexibility, comprehensiveness, clear goals and definite priorities. It is a comprehensive universal system that includes all activities, so it can be applied successfully to all organizations and institutions. The study recommends that this perspective be used to reform many institutions.

Key Words: Planning - Strategic - Obstacles - Challenges - Treatment - Islamic - Viewpoint.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

المقدمة

الحمد لله رب العالمين، وصلى الله وسلم على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين..

يشهد العالم تطوراً نوعياً واسعاً في شتى مجالات الحياة العلمية والعملية، حيث أصبح هذا التطور موجوداً بدرجة عالية في مختلف ميادين الحياة، وهذا التطور المتواصل لا بد وأن يصاحبه تطور نسبي في بعض المؤسسات والمنظمات؛ كي تستطيع مواكبة الاتجاهات المعاصرة والتفاعل معها بحيوية، ومن هنا يظهر مصطلح التخطيط الاستراتيجي الفعال في تحقيق الأهداف طويلة المدى لدى المنظمات.^(١)

هذا ولقد قام المنهج والمنظور الإسلامي على أسس ثابتة لبعت الحضارة الإسلامية، وقد قامت الحضارة الإسلامية على أساس أن كل مسلم عامل لا بد من أن يطور من عمله، وتنبع أهمية التخطيط الاستراتيجي من خلال المنظور الإسلامي من أهمية التراث الإسلامي النافع للأمة المحمدية الذي يدفعنا إلى ضرورة الاستفادة مما يسمى بالتخطيط الاستراتيجي في العصر الحديث ودخوله

(١) إبراهيم، أبو بكر حسين محمد. (٢٠١٦). أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي لشركة دانفوديو للمقاولات والطرق والجسور المحدودة ٢٠٠٥م-٢٠١٥م، رسالة دكتوراة غير منشورة، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، جامعة أم درمان الإسلامية، ص ٥٦.

في كل مجال، فكل ما في الدنيا يحتاج إلى تخطيط استراتيجي، وهذا يؤكد على أهمية الرجوع إلى الأصول أو البذور، وعدم الاكتفاء بما هو معروف في البيئة المعاصرة ليتم البناء والمنهجية العلمية على أسس صحيحة راسخة^(١) فلا بد للمسلم أن يتفاعل ويتعاطى بشكل إيجابي مع حديث النبي صلى الله عليه وسلم: "إنه من يعيش منكم فسيرى اختلافا كثيرا فعليكم بسنتي وسنة الخلفاء الراشدين المهديين بعدي فقبضوا عليها بالنواجز وإياكم محدثات الأمور"^(٢).

وتأصيل التخطيط الاستراتيجي له أهمية كبرى؛ لأنه يشمل جوانب الحياة المختلفة وعلى أصعدة مختلفة، فالإنسان يحتاج إلى تخطيط أمور حياته، وهكذا كل المؤسسات والمنظمات تحتاج إلى تخطيط صحيح لتحقيق أهدافها والأعمال الرسمية الحكومية تحتاج إلى حسن التخطيط، فالتأصيل مهم للتخطيط الاستراتيجي؛ لأن إذا أردنا الإصلاح الفعال الشامل لكافة مناحي الحياة تحقيقا لتطور أو للتطوير والتغيير وتحقيق الأهداف، وقد أكدت العديد من الدراسات على أن خروج المجتمعات الإسلامية ومنها المؤسسات مما تعانيه من أزمت مرهون بالعودة إلى الأصول الإسلامية حيث إن إعادة تنشيط قيم ومبادئ الإسلام في

(١) إدريس. الطيب عبد الغني النور. (٢٠١٦). أثر التخطيط الإستراتيجي في الأداء المؤسسي بالتطبيق على الجامعات الأهلية السودانية ٢٠٠٥م إلى ٢٠١٥م، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، السودان، ص ٨٧.

(٢) ابن ماجه، محمد بن يزيد القزويني، ت، (٥٢٧٣)، سنن ابن ماجه، تحقيق، شعيب الأرنؤوط، (دار الرسالة العالمية)، ط ١، ١٤٣٠-٢٠٠٩م، باب اتباع سنة الخلفاء، رقم (٤٣)، ج ١، ص ١٦.

العقول والقلوب وتحويلها إلى نظام وممارسات عملية لكل مجالات الحياة سيعيد تنشيط حضارة المسلمين الكامنة ويعيدوا بعثها من جديد^(١).

ثم إن سنن الله تعالى الكونية تدل على عظمة التخطيط الاستراتيجي، فمنذ أن خلق الله الكون وحواره مع ملائكته بأنه سيجعل خلفاء في الأرض قال تعالى: ﴿وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ﴾ [البقرة: ٣٠] تدل الآية الكريمة على استخلاف الإنسان في الأرض لم يأتي دفعة واحدة، بل جاء في خطوات متدرجة وتتابعت الخطوات لاستخلاف الإنسان في الأرض والتي بدأت باتخاذ القرار ثم تحديد الغاية العظمى من خلق الجن والإنس ثم مرحلة التنفيذ.

وفي ضوء ذلك تمثل هذه الدراسة محاولة علمية إلى عرض واقع التخطيط الاستراتيجي وتقويمه من خلال منظور ووجهة إسلامية لتقييم معاييرهِ وتقصيره من المنظور الإسلامي من خلال استنباط الآيات القرآنية والأحاديث النبوية وأقوال الصحابة وعلماء الإسلام الذين تبيين لهم معايير التخطيط الاستراتيجي من المنظور الإسلامي من أجل تقديم بعض المتطلبات التي تساهم في تطوير التخطيط الاستراتيجي على أكمل حال.

(١) إدريس. الطبيب عبد الغني النور، أثر التخطيط الاستراتيجي في الأداء المؤسسي بالتطبيق على الجامعات الأهلية السودانية، مرجع سابق، ٩٤.

مشكلة الدراسة:

مع الجهود الكثيرة التي بذلت وما تزال تبذل باستمرار لتطوير التخطيط الاستراتيجي لدى المؤسسات أو المنظمات إلا أن واقع هذه المنظمات أو المؤسسات يشير إلى أنها تعاني من نقاط ضعف عديدة، تقلل من فاعليتها وتأثيرها وقدرتها على المنافسة في مختلف المجالات^(١).

وباعتبار المؤسسات والمنظمات من مركز القيادة على كافة المستويات نظراً للعوامل وأسباب داخلية وخارجية تتدخل في تكوين نظامها وعلاقتها، ومن ثم فهي تحكم في هذه المؤسسات وكذلك مصالح أفرادها وفعاليتها ووظائفها وإجراءاتها مما يمنعها أن تمارس تغييراً مقصوداً ومخططاً من كل الأوضاع الجامدة وتحديثاً تجديداً بها فما زالت تلك المؤسسات والمنظمات معزولة عزلاً تاماً عن المجتمع ودورها الفاعل فيه وهي في حاجة لأن تكون أكثر إنتاجية أو فاعلية مع التجديد الاجتماعي والاقتصادي والمعرفي.

وهذا ما دفع الباحث إلى محاولة التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي وتقويمه وتحديد معوقاته من وجهة نظر المنظور الإسلامي، حيث نشاهد بعض المؤسسات والمنظمات أنها تعيش في أزمات، وانطلاقاً من قضية أصالة العودة إلى المنظور الإسلامي لاستلهاام روح وكيان التخطيط الإستراتيجي لحل الأزمات والتناقضات الإنسانية، خاصة وأن إنقاذ أزمة المؤسسات يكمن في الأخذ بالمنظور الإسلامي، وبالتحديد بالعودة إلى منهجها الإسلامي؛ لأن المنهج الرباني المطابق

(١) بوقليلة، وهيبية زدوداي رزيقة. (٢٠١٧). واقع التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجبلاي بونعامة، الجزائر، ص ٦٧.

للفطرة البشرية الإنسانية هو من وضع وصنع الله سبحانه وتعالى الخالق لهذا الإنسان وفطرته، والخالق لهذا الكون وما فيه وهو أعلم سبحانه وتعالى بما يصلحه وما يحكم ذلك كله من قوانين وسنن .

مناهج البحث الغربية لا تستطيع تفسير الواقع الحقيقي للتخطيط الاستراتيجي في المجتمع الإسلامي، لاسيما وهي تعلي من شأن الدوافع المادية وتهمل الروحية والأخلاقية، وتناقش وتفسر الظواهر الاجتماعية والتربوية من وجهة نظر غريبة بحتة تجعل الحضارة الغربية هي المحور الذي تدور حوله مع إهمال الحضارات البشرية الأخرى، ولذلك تظهر الحاجة إلى تأصيل العلوم التربوية وهي تخريج مثقفين ومربين معترزين بعقيدهم وحضارتهم وثقافتهم الإسلامية التي ينتمون إليها. (١)

ومن هنا تتضح الحاجة إلى ضرورة العودة لتلك المنظور الإسلامي لكي نستلهم منه الفكر التربوي حتى يكون فكراً رائداً بناءً مساهماً في إحداث التغيير وتطور المجتمع والمؤسسات وما فيه من مؤسسات ومنظمات بهذا جاءت هذه الدراسة لإلقاء الضوء على وجهة النظر الإسلامية لمعايير التخطيط الاستراتيجي والتعرف على واقعه في المؤسسات المختلفة.

(١) قريرة، عبد المنعم صالح ابونيران والفيض، أنبية صالح علي. (٢٠٢٠). واقع إدارة الأزمات في التعليم العالي بليبيا دراسة ميدانية على جامعة سبها، ورقة بحثية منشورة، مجلة العلوم البحتة والتطبيقية، قسم الموارد البشرية، كلية التجارة والعلوم السياسية، جامعة سبها، ليبيا، ص ٤٣.

تساؤلات الدراسة:

يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية:

١. ما أهمية التخطيط الاستراتيجي، وما أنواعه؟
٢. ماهي معوقات التخطيط الاستراتيجي وتحدياته؟
٣. ما هي وجهة النظر الإسلامية في التخطيط الاستراتيجي وآليات ووسائل معالجته؟

أهداف الدراسة:

استهدفت الدراسة ما يلي:

١. التعرف على ماهية التخطيط الإستراتيجي وأنواعه.
٢. إبراز معوقات التخطيط الإستراتيجي وتحدياته.
٣. الكشف عن وجهة النظر الإسلامية في التخطيط الاستراتيجي وآليات ووسائل معالجته.

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة في الاستفادة المرجوة من المسؤولين وأصحاب القرار عن التخطيط الإستراتيجي في المنظمات والمؤسسات المجتمعية وذلك من خلال التعرف على نقاط الضعف في الخطط الاستراتيجية، والعمل على تلافي هذه النقاط التي تؤدي إلى قلة الإنتاج وإلى ضعف المؤسسات والمنظمات، ومن ثم فإن البحث يؤكد على أن أصول التخطيط الاستراتيجي الفعالة تكمن في المنظور الإسلامي، بل إن معالجة معوقات التخطيط الاستراتيجي من المنظور الإسلامي من أعظم طرق التنمية البشرية لدى العاملين، لما فيها من اعتزازهم بالعبادة الإسلامية؛ مما يجعلهم دائماً على صلة بدينهم؛ الأمر الذي يزيد في فاعلية هؤلاء

الأفراد في الاسترشاد بمصادر التطور والعمل الصحيح، وفي هذا إتاحة الفرصة لاكتشاف ما يحتويه المنظور الإسلامي ومصادره من مبادئ وقيم في شتى المجالات الاقتصادية أو السياسية أو الإدارية، كذلك فيه إبراز لعظمة هذا الدين الإسلامي والذي سبق غيره بكونه دين يصلح لكل زمان ومكان، فهو دين إبداع واصلاح ومعاصرة ونقد في شتى العلوم الاجتماعية^(١)، ويستطيع أن تستمد منه كل العلوم ما تحتاجه من مبادئها وقيمتها وضوابطها وتوجهاتها وأساليب وحلول ومعالجة مشكلاتها ونحن كذلك.

مصطلحات الدراسة:

١. التخطيط: التخطيط في اللغة: مصدر خطَّطَ، ومنه تخطيط القلب: أي: تسجيل حركاته ونبضاته بطريقة آلية وبيانية. وفي الاصطلاح: وضع خطة مدروسة للنواحي الاقتصادية والتعليمية والإنتاجية وغيرها، تنفَّذ في أجلٍ محدودٍ، ويشمل هذا التخطيط الاقتصادي، والتربوي وغيرهما.^(٢)
٢. التخطيط الاستراتيجي: هو عبارة عن عملية منهجية تسعى إلى تحقيق تصوّر واضح حول مستقبل شيء ما من أجل ترجمته وتحويله إلى أهداف

(١) فيصل سعد متعب المطيري، تأثير استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، ٢٠١١، ص ١٣٤.

(٢) أحمد مختار عبد الحميد عمر، معجم اللغة العربية المعاصرة، بيروت، لبنان، ط ٢، ٢٠٠١، ج ١، ص ٦٦٣.

تعتمد على سلسلة من الخطوات. ^(١) وأيضاً يُعرف التخطيط الاستراتيجيُّ بأنه وضع الأهداف العامة لبيئة العمل، وتحديدًا التي تحتاج إلى وقتٍ طويل للوصول إلى نتائجها، ومن ثمّ اختيار الوسائل المناسبة لتنفيذها. ^(٢)، ويُعرف التخطيط الاستراتيجي أيضاً بأنه الوسيلة التي تساعد المسؤولين في الشركات والمؤسسات؛ وخصوصاً التنفيذيين منهم في تحديد الإجراءات المناسبة لتحقيق أفضل النتائج بالاعتماد على استخدام الموارد المتاحة في بيئة العمل. ^(٣)

٣. المعوقات في اللغة: جمع عائق: وتجمع على عوائق (لغير العاقل) وعوائق: اسم فاعل من عاق، وهي تأتي بمعنى المانع، أي: الشاغل. العقبة، أي الحائل، يقال: وصل دونَ عائق - عائق طبيعيّ "جبليّ" ومنه: عوائق الدهر: شواغله وأحداثه. «ما يعوق انتشار البذور أو الثمار أو النبات من عوامل

(١) سلامة، سلامة محمد وليد سالم. (٢٠١٩). دور التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية. ورقة بحثية منشورة، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص ٣٢.

(٢) حسب الله، عبد الرحيم هجر. (٢٠١٨). أثر التخطيط الإستراتيجي في الأداء المؤسسي بالتطبيق على جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية من الفترة ٢٠٠٧م إلى ٢٠١٧م، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية، كلية الدراسات العليا، السودان، ص ٢٥.

(٣) سبيل، حسام الدين محمد أحمد. (٢٠١٧). دور التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات والكوارث دراسة تطبيقية الدفاع المدني ولاية الخرطوم في الفترة مابين ٢٠١٦-٢٠١٧م، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد البحوث والدراسات الإستراتيجية، جامعة أم درمان الإسلامية، ص ٤٢.

حيوية أو طبيعية^(١)، وفي الاصطلاح: وضع صعب يكتنفه شيء من الغموض يحول دون تحقيق الأهداف بكفاية وفاعلية، ويمكن النظر إليه على أنها المسبب للفجوة بين مستوى الإنجاز المتوقع والإنجاز الفعلي أو على أنها الانحراف في الأداء عن معيار محدد مسبقاً^(٢).

٤. التحديات: التحديات في اللغة: مفردا تحدي: يقال: فلان يتحدى فلاناً: أي يباريه وينازعه الغلبة^(٣)، وفي الاصطلاح هو المباراة في فعل والمنازعة للغلبة أو طلبُ المباراة على شاهد دعواه^(٤)، ويعرفها الباحث إجماعاً بأنها: مجموعة المتغيرات المتلاحقة والمتسارعة والجديدة التي تواجه التخطيط الاستراتيجي لدى المؤسسات أو المنظمات، والتي يجب على المؤسسات والمنظمات التكيف معها سواء بمواجهتها أو استيعابها وإلا إعاقت وأحالت بين تحقيق الأهداف على الشكل المأمول.

٥. المعالجة: المعالجة في اللغة: من عالج، وهو ما تراكم على الشيء ودخل بعضه في بعض. وعالج الشيء معالجة وعلاجاً: زاوله؛ وعالج المريض معالجة وعلاجاً: عاناه. والمعالج: المداوي سواء عالج جريحا أو عليلاً أو

(١) معجم اللغة العربية المعاصرة، ج ٢، ص ١٥٧٧، المعجم الوسيط، ج ٢، ص ١٣٦٩.

(٢) عاشور، علي سالم. (٢٠١٩). استراتيجية العلاقات العامة دورها في إدارة الأزمات داخل المؤسسات، ورقة بحثية منشورة، مجلة المنارة للدراسات القانونية والإدارية، المملكة المغربية، ص ٣٢.

(٣) نشوان بن سعيد، شمس العلوم ودواء كلام العرب من الكلوم، ط ٣، دمشق، ج ٣، ص ١٣٦٩.

(٤) محمد عميم، التعريفات الفقهية، ط ١، ٢٠٠٣م، ص ٥٢.

دابة. (١)، وفي الاصطلاح هو عادة عن فعل شيء من خلال اتخاذ مجموعة معدة وروتينية من الإجراءات أو الخطوات اللازمة للتحويل من شكل إلى آخر.

٦. المنظور الإسلامي: جعل جميع العلوم التربوية منبثقة من أصولها الإسلامية أما مفاهيمه هل العقدية المبنوثة في القرآن الكريم والسنة النبوية المتأخرة والاستفادة من جهود العلماء المسلمين وغيرهم فيما لا يتعارضوا مع تلك الأصول (٢).

الدراسات السابقة:

١. تأثير تطبيق التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمات - دراسة مقارنة بين شركات تسويق المنتجات البترولية العامة والخاصة، وهي للباحث: خالد عبدالحميد محمد (٢٠١٩)، رسالة ماجستير، الكلية العسكرية لعلوم الادارة لضباط القوات المسلحة، جامعة حلوان. وقد هدفت هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمات بشركات تسويق المنتجات البترولية العامة والخاصة، وكذلك الوقوف على أثر دقة وسلامة صياغة رؤية المنظمة على أداء المنظمات.

٢. أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على أداء المنظمات - دراسة تطبيقية علي مجموعة شركات العربي، هي دراسة للباحث: محمد سامي

(١) ابن منظور، محمد بن مكرم الأفريقي، لسان العرب، دار صادر، لبنان، بيروت، ط٣، ١٤١٤هـ، ج٢، ص٣٢٧.

(٢) السنهوري، عبد الرزاق، مصادر الحق في الفقه الإسلامي: دراسة مقارنة، دار إحياء التراث العربي، مؤسسة التاريخ العربي، بيروت، لبنان، ط١، ص٦٥.

إبراهيم منصور (٢٠٢٠): رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة بنها، وقد هدفت هذه الدراسة إلى بيان مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على تحقيق أهداف المنظمة محل الدراسة.

٣. أثر التخطيط الاستراتيجي للمسار الوظيفي على الاستغراق الوظيفي - دراسة تطبيقية علي الإدارة المحلية بمحافظة الجيزة، وهي رسالة دكتوراه، للباحثة: مريم شحاته بولس (٢٠٢٠): كلية التجارة، جامعة بنها، ويتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في تحديد أثر التخطيط الاستراتيجي للمسار الوظيفي على الاستغراق الوظيفي دراسة تطبيقية على الإدارة المحلية بمحافظة الجيزة؛ حيث تخص هذه الدراسة الثمانية أحياء فقط في مدينة الجيزة.

٤. التأصيل الإسلامي للتخطيط الإستراتيجي التربوي (دراسة عبد الله ٢٠١٢) وقد استهدفت هذه الدراسة توضيح التأصيل الإسلامي للتخطيط الإستراتيجي، مستخدمة المنهج الاستنباطي، وقد أسفرت هذه الدراسة عن عدد من النتائج منها: أن التخطيط الاستراتيجي ليس وليد العصر كما يعتقد الكثير من الناس، بل هو مبدأ إسلامي له أصالة في القرآن الكريم والسنة النبوية، كما اتضح من مجالات الدراسة التي تم تناولها، وأن التخطيط الاستراتيجي المستقي أصوله من التربية الإسلامية له أهميته وتأثيره في المجالات التعليمية والاجتماعية والاقتصادية والعسكرية، وأن الفرد الذي يخطط تخطيطاً استراتيجياً منضبطاً يجب أن يكون أهلاً للمسؤولية، لكونه على درجة عالية من الخبرة والعلم، وبذلك يستطيع التخطيط الاستراتيجي دراسة المشكلات الراهنة ووضع حلول مناسبة لها.

مناهج البحث:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي؛ لكونه منهجاً مناسباً يهدف إلى جمع بيانات أو حقائق عن ظاهرة معينة أو موقف معين، ثم دراسة الحقائق الراهنة المتعلقة بطبيعة هذه الظاهرة، مع محاولة تفسير هذه الحقائق تفسيراً كيفياً، وقد تم بموجب هذا المنهج التعرف على الواقع الراهن للتخطيط الاستراتيجي عند المؤسسات أو المنظمات وتشخيصه، ثم يأتي بعدها المنهج الاستنباطي، وتم بموجبه استنباط النصوص التي تتعلق بالتخطيط الاستراتيجي سواء في القرآن الكريم أو السنة النبوية المطهرة واستخراج ما فيها من مبادئ خاصة، يكون بها تقويم وعلاج التخطيط الاستراتيجي في ضوء هذه النصوص^(١).

إجراءات البحث وأدواته:

اعتمد ذلك البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وجاء في هذا البحث ثلاثة مباحث، سبقهم ملخص ومقدمة ومُشكلة البحث وتساؤلاته وأهدافه وأهميته وفي الختام الخروج بمجموعة من النتائج والتوصيات.

هيكلية البحث:

المبحث الأول: أهمية التخطيط الاستراتيجي، وأنواعه ، وفيه مطلبان :

المطلب الأول: أهمية التخطيط الاستراتيجي

المطلب الثاني: أنواع التخطيط الاستراتيجي

المبحث الثاني: معوقات التخطيط الاستراتيجي وتحدياته ، وفيه مطلبان :

المطلب الأول: معوقات التخطيط الاستراتيجي

المطلب الثاني: تحديات التخطيط الاستراتيجي.

(١) المحمودي، محمد سرحان، مناهج البحث العلمي، ٢٠١٩، ص ٣٤.

المبحث الثالث: التخطيط الاستراتيجي من المنظور الإسلامي ، وفيه مطلبان:

المطلب الأول: وجهة النظر الإسلامية في التخطيط الاستراتيجي

المطلب الثاني: آليات ووسائل المنظور الإسلامي في معالجة التخطيط

الاستراتيجي

المبحث الأول

أهمية التخطيط الاستراتيجي، وأنواعه

إن أهمية التخطيط ضرورية تعود بالأثر الإيجابي على المؤسسات والمنظمات والأفراد العاملة، ومن خلال هذا المبحث سيقوم الباحث بكتابة أهمية التخطيط الاستراتيجي، مبيناً أنواعه وصوره، وقد اشتمل هذا المبحث على مطلبين، وهما كالتالي:

المطلب الأول

أهمية التخطيط الاستراتيجي

تعد الإدارة الاستراتيجية ضرورة وليس ترفاً؛ ذلك لأنها تؤدي إلى رفع أداء المنظمات حاضراً ومستقبلاً، وذلك إذا تم تطبيقها بشكل صحيح وجيد، وهذا ما تجمع عليه كل الشركات والمنظمات والمؤسسات العالمية التي تستخدم أسلوب الإدارة الاستراتيجية، ويساعد تبني أسلوب الإدارة الاستراتيجية المنظمة على تحقيق مجموعة من الفوائد من أهمها^(١):

١. تحديد خارطة طريق للمنظمة بتحديد موقعها ضمن جغرافية الأعمال في المستقبل.
٢. المساهمة في زيادة قدرة المنظمة على مواجهة المنافسة الشديدة المحلية منها والدولية.
٣. يمنح المنظمة إمكانية امتلاك ميزة تنافسية مستمرة.

(١) جعفر بشارة إبراهيم عامر. (٢٠١٧). التخطيط الإستراتيجي وأثره على الأداء دراسة تطبيقية على المصارف التجارية في السودان للفترة من ٢٠٠٥-٢٠١٤م، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التجارة، جامعة النيلين، السودان. ص ٤٦.

٤. يمكن المنظمة من استخدام الموارد استخداماً فعالاً.
 ٥. يوفر فرص مشاركة جميع المستويات الإدارية في العملية الأمر الذي يؤدي إلى تقليل المقاومة التي قد تحدث عند القيام بالتغيير بالإضافة إلى أن ذلك يوفر تجانس الفكر والممارسات الإدارية لدى مديري المنظمة.
 ٦. ينمي القدرة على التفكير الاستراتيجي الخلاق لدى المدراء ويجعلهم يبادرون إلى صنع الأحداث وليسوا متلقين لها.
- وبالرغم من أن مكونات أو مهام الإدارة الاستراتيجية ذكرت متسلسلة، وذلك لسهولة التوضيح إلا أن هذه المهام متداخلة تؤثر في بعضها البعض، وأن المكونات المختلفة لعملية الإدارة الاستراتيجية لها أهمية كبيرة سواء من منظور الاستراتيجيات المقصودة أم من منظور الاستراتيجيات الطارئة. فعلى الرغم من أن الاستراتيجيات الطارئة تنشأ في المنظمة دون تخطيط مسبق، إلا أنه يتعين على الاستراتيجيين في المنظمة تقييم الاستراتيجيات الطارئة، ويستلزم هذا التقييم مقارنة كل استراتيجية طارئة برسالة وأهداف المنظمة والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية للمنظمة، وكذلك بنقاط القوة والضعف في المنظمة، ويتجسد الهدف هنا في تقييم مدى ملائمة الاستراتيجية الطارئة لاحتياجات المنظمة وقدراتها، ويتعين على المدراء أن يكونوا على علم بالعمليات المرتبطة بالأمور الطارئة، وأن يكونوا قادرين على التفكير الاستراتيجي^(١).

(١) حسب الله، عبد الرحيم هجر. (٢٠١٨). أثر التخطيط الاستراتيجي في الأداء المؤسسي بالتطبيق على جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية من الفترة ٢٠٠٧م إلى ٢٠١٧م، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية، كلية الدراسات العليا، السودان، ٧٩.

جدير بالذكر: أن التغذية العكسية في عملية الإدارة الاستراتيجية لا تبدأ من حيث ينتهي آخر نشاط، إنما هي عملية تدفق متواصل للمعلومات خلال المراحل المختلفة لعملية الإدارة الاستراتيجية؛ لأن أي تغيير في مكون رئيسي من مكونات الإدارة الاستراتيجية سيستتبع بالضرورة تغييراً في كل أو بعض النموذج.^(١) إن المنظمات أو المؤسسات تمثل عبارة عن جملة أو عدة جمل تتضمن بيانات خاصة بالمنظمة تميّزها عن غيرها من المنظمات، وتختلف هذه البيانات باختلاف المنظمات^(٢)، لكن يتمحور معظمها حول ثلاثة عناصر^(٣): بيان الرؤيا الاستراتيجية للمنظمة، بيان يشير إلى القيم الأساسية للمنظمة، بيان يشير إلى القوى الدافعة للمنظمة.

وبناءً على ما سبق فإن تحديد الأهداف الاستراتيجية تكون عقب الانتهاء من تحديد رسالة المنظمة، بمعنى أنها تأتي الخطوة التالية، وهي وضع الأهداف الرئيسية للمنظمة؛ إذ الغرض من وضعها هو التحديد الدقيق لما يجب عمله إذا ما رغبت المنظمة في تحقيق رسالتها.

ويقصد بالتحليل الاستراتيجي للبيئة مراجعة كل من البيئة الخارجية بغرض التعرف على أهم الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة، والبيئة الداخلية بغرض

(١) جعفر بشارة إبراهيم عامر. (٢٠١٧). التخطيط الإستراتيجي وأثره على الأداء دراسة تطبيقية على المصارف التجارية في السودان للفترة من ٢٠٠٥-٢٠١٤م، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التجارة، جامعة النيلين، السودان، ص ٧١.

(٢) حمدي جمعة عبد الحافظ (٢٠١٧)، "إطار مقترح لتطبيق استراتيجية التحسين المستمر لتطوير جودة الخدمات الصحية: دراسة مقارنة، رسالة دكتوراه، جامعة حلوان، القاهرة، جمهورية مصر العربية، ص ٢٤.

(٣) المرجع نفسه، ص ٤٣.

التعرف على أهم نقاط الضعف والقوة في المنظمة، ويجب أن تكون هذه العملية مستمرة لكي تخدم عملية تصميم الاستراتيجية^(١)، وتُصنف عملية التحليل الاستراتيجي إلى ثلاثة مستويات هي^(٢)

المستوى الأول: ويتضمن عوامل البيئة الخارجية العامة.

المستوى الثاني: ويتضمن عوامل البيئة الخارجية الخاصة (بيئة النشاط).

المستوى الثالث: ويتضمن عوامل البيئة الداخلية.

وقد حول البعض الإدارة الاستراتيجية وسياسة الأعمال نموذجاً أساسياً للإدارة الاستراتيجية يتضمن ما يلي^(٣):

١. تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.
٢. صياغة الاستراتيجية، وتشمل معرفة رسالة المنشأة وأهدافها المنوي تحقيقها، وخطط تحقيق الأهداف، ووضع الخطوط العريضة لعملية اتخاذ القرار.
٣. تنفيذ الاستراتيجية من خلال وضع البرامج والموازنات التقديرية وإجراءات تنفيذ الوظائف المطلوبة.

(١) بوذريالة، عبد الله علي. (٢٠١٩). أثر بيئة الأعمال على التخطيط الإستراتيجي للتسويق في الشركة الليبية للأسمت دراسة حالة على مصنع الفتاح درنة. ليبيا، ص ٤٦.

(٢) الطبيب، عبد السلام الجوادي عبد السلام. (٢٠١٦). دور التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمة: دراسة تطبيقية على مجلس التخطيط الوطني في ليبيا. رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية. معهد البحوث والدراسات الإستراتيجية، السودان، ص ٦٥.

(٣) المرجع نفسه، ص ٧٨.

٤. التقييم والرقابة على تنفيذ الاستراتيجية، من خلال الإشراف على الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية للانحراف عن معايير الأداء، وقد تختلف مداخل عملية الإدارة الاستراتيجية من منظمة لأخرى، إلا أن معظمها يشترك في مكونات هذه العملية التي تنقسم إلى خمس خطوات^(١)، وهي كما يلي:

— الخطوة الأولى: تحليل الموقف الحالي في ضوء هذا التحليل، يمكن الإجابة عن عدة تساؤلات حول الخطوات اللاحقة.

— الخطوة الثانية: النظرة الشاملة للمستقبل وتحديد التوقعات المستقبلية

— الخطوة الثالثة: وضع البدائل الاستراتيجية المستقبلية في ضوء الرسالة والأهداف طويلة الأجل، ثم اختبار أفضل البدائل.

— الخطوة الرابعة: تنفيذ الاستراتيجية، وهذا يتطلب وجود هيكل تنظيمي ملائم، وملائمة الاستراتيجيات للسياسات التنظيمية، والتأكد من أن النظم المطبقة حالياً تتلاءم ومتطلبات تنفيذ الاستراتيجية، وأن تكون الاستراتيجية الموضوعية على مستوى المنظمة ككل.

— الخطوة الخامسة: التقييم والرقابة على الاستراتيجية للتأكد من تحقيق التقدم المطلوب نحو الأهداف.

ويعرف البعض الاستراتيجية بأنها توجه المنظمة في المدى الطويل لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة من خلال إدارة مواردها ضمن بيئة متغيرة، من أجل تحقيق توقعات أصحاب المصالح، كما تُعرف الإدارة الاستراتيجية أنها تفهم للمركز

(١) الفرجاني، صالح عمران. (٢٠١٩). أثر التخطيط الإستراتيجي في إدارة التغيير التنظيمي بالمنظمة دراسة ميدانية على العاملين بالشركة الأهلية للأسمت المساهمة، الخمس، الإدارة العامة. ليبيا، ص ٩٠.

الاستراتيجي للمؤسسة وكذلك خياراتها المستقبلية وإمكانية تحويل الاستراتيجية إلى واقع ملموس.

المطلب الثاني

أنواع التخطيط الاستراتيجي

بعد تحديد رؤية المؤسسة ورسالتها وتحديد أهدافها العامة، يتم وضع الاستراتيجيات العامة على مستوى المؤسسة ككل من قبل إدارة المؤسسة، وتكون موجهة نحو تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، بحيث تكون القاعدة التي يجب أن تركز عليها هي التركيز على الفرص والتهديدات داخل القطاع الذي تعمل فيه المؤسسة، والعمل على تعزيز نقاط قوة المؤسسة ومعالجة نقاط ضعفها، وبعد عملية تحليل العوامل المؤثرة وتقييمها، يمكن أن تختار المؤسسة الاستراتيجية المناسبة لها، والتي تعطيها الميزة التنافسية، وتشمل هذه الاستراتيجيات (استراتيجية القيادة بالتكلفة المنخفضة، استراتيجية التفرد، استراتيجية التركيز)، وسيذكر الباحث في هذا المطلب أنواع التخطيط الاستراتيجي كالنحو التالي:

النوع الأول: استراتيجية القيادة بالتكلفة:

ويؤدي اعتماد هذه الاستراتيجية إلى تحقيق المؤسسة عائدات تفوق متوسط العائدات السائدة في القطاع، ويمكن اعتماد هذه الاستراتيجية إذا كان للمؤسسة حصة سوقية مرتفعة ومزايا أخرى، كتوفر النقد الكافي أو حصول المؤسسة على المواد الأولية بأسعار تنافسية، أو أن يكون لدى المسؤولين والعاملين الحماس والاندفاع لخفض التكاليف. ويرى البعض أن هذه الاستراتيجية تعني الاستثمار الأمثل للموارد والإنتاج بمعايير نموذجية والبيع بالأسعار الرائدة في السوق، وهذا

يعني أن المؤسسة تنتج المنتج بأقل كلفة ممكنة وتبيعه بالسوق بأقل سعر على الإطلاق^(١).

النوع الثاني: استراتيجية التفرد:

يؤدي اعتماد هذه الاستراتيجية أيضاً إلى تحقيق المؤسسة الصحفية عائدات تفوق متوسط العائدات في القطاع الذي تعمل به؛ لأن هذه الاستراتيجية تدعم المواقع الدفاعية للمؤسسة، واعتماد هذه الاستراتيجية يتطلب تطوير منتجات جديدة وفريدة وتسويقها، وتقديم خدمات مميزة لا تقدمها المؤسسات المنافسة، والالتزام من قبل المسؤولين والعاملين في المؤسسة بالمحافظة على تميز المؤسسة، ويرى ياسين أن هذه الاستراتيجية تعني البحث عن التميز بحيث تكون ذات قيمة كبيرة للمشتري كالأسعار التشجيعية وخدمات ما بعد البيع وهذا يعني أن تقوم المؤسسة بإنتاج منتج عالي الجودة.^(٢)

النوع الثالث: استراتيجية التركيز

هناك من يرى أن هذه الاستراتيجية تتضمن التركيز على منتج واحد أو خط إنتاجي واحد أو خدمة سوق واحد أو استخدام تكنولوجيا واحدة، مما يمكن المؤسسة من الإبقاء على عوامل الميزة التنافسية، وهذا يعني أن تركز على فئة

(١) يونس إبراهيم التميمي، الإدارة الاستراتيجية في المصرف الإسلامي، كفاءة استخدام

الموارد بين المنهج والممارسة، دار الأكاديميين للنشر والتوزيع، ٢٠١٩، ص ١٠٤

(٢) الشعيبي، يحي عبد الله محمد. (٢٠١٨). أثر التخطيط الإستراتيجي في الأداء المؤسسي

بالتطبيق على شركة الإتصالات السعودية STC من عام ٢٠١٢م إلى عام ٢٠١٧م، رسالة

ماجستير غير منشورة، جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية، كلية الدراسات العليا،

السودان، ص ٦٠

استهلاكية وتدرسها وتنتج الإبقاء على عوامل الميزة التنافسية، وهذا يعني أن تركيز على فئة استهلاكية وتدرسها وتنتج منتجاً معيناً خاصاً بها^(١).

النوع الرابع: استراتيجية سجل النتائج المتوازن

توفر إستراتيجية سجل النتائج المتوازن للمديرين نظرة عامة شاملة على عمليات شركاتهم في فترة زمنية قصيرة. تأخذ هذه الاستراتيجية في الاعتبار كل من المقاييس المالية والتشغيلية. أنها توفر سياقاً قيماً مثل طرق التنفيذ، والأداء الحالي، وقد تتضمن توقعات لأساليب التنفيذ المستقبلية، والأهداف، والوسائل، والمبادرات، تتضمن هذه الإستراتيجية أيضاً أهدافاً ومقاييس ومبادرات تتعلق بشكل أساسي بالوقت والجودة والأداء والخدمة والتكلفة لتحديد الأهداف وقياس الأداء^(٢).

- (١) الأوسى، عبد الوهاب عبد الفتاح عبد الوهاب. (٢٠١٩). متطلبات نجاح التخطيط الإستراتيجي ودورها في استراتيجيات إدارة الأزمات دراسة ميدانية في الشركة العامة لمعدات الاتصالات والقدرة، ورقة بحثية منشورة، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الإقتصادية الإدارية، جامعة الأنبار، كلية الإدارة والإقتصاد، جمهورية العراق، ص ٩٠.
- (٢) محمد، عثمان أول. (٢٠٢٠). أثر التخطيط الإستراتيجي على أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة في القطاع المصرفي: دراسة مقارنة بين بنك النيلين ومصرف الجمهورية السودان الخرطوم، مصرف ساحل الساحل الصحراء جمهورية إفريقيا الوسطى باتغي، الفترة ما بين ٢٠١٢ - ٢٠٢٢. جامعة الخرطوم، السودان (عثمان أول. (٢٠٢٠)، ص ٦٧.

النوع الخامس: استراتيجية نقاط القوة في التحليل

تحليل نقاط القوة الإستراتيجية هو أداة تساعدك على تحليل أهم أداء شركتك اليوم ووضع إستراتيجيات للنجاح في المستقبل. يمكن أن تكشف هذه الاستراتيجية أيضاً عن مجالات العمل التي تعوق تقدم الشركة. إذا لم تستطع الشركة التعامل مع ما لديها، فيمكن للمنافسين إساءة استخدامه^(١).

النوع السادس: تحليل الفجوة الاستراتيجية

تهدف هذه الإستراتيجية إلى تقييم وتحديد التناقضات بين أفضل نتائج جهود العمل والنتائج الفعلية، وتتضمن أيضاً اعتباراً كبيراً لمجموعة متنوعة من العوامل مثل: الأطر الزمنية لأداء الإدارات، قيود الميزانية، تحديد العيوب.

يعد تحليل الفجوة الإستراتيجية إحدى الطرق للمساعدة في تحديد ما إذا كانت الشركة أو المؤسسة تستفيد إلى أقصى حد من مواردها وتحديد أي فجوات بين الوضع الحالي وأفضل نتيجة ممكنة. ثم تقوم بتحليل هذه الثغرات لتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين وتحديد الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية^(٢).

ينشأ تحليل الثغرات الإستراتيجية من تقييمات الأداء المختلفة، وخاصة المعايير. إذا كنت تعرف مستوى أداء صناعتك أو مشروعك، يمكنك استخدام هذا المقياس لقياس ما إذا كان أداء شركتك مقبولاً أو بحاجة إلى تحسين.

(١) عبد الله، عبد العال عبد الله عبد العال. (٢٠١٧). نموذج مقترح لدور إدارة الأزمات في تحسين الأداء دراسة ميدانية على شركات السيراميك بمدينة العاشر من رمضان، ورقة بحثية منشورة، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، كلية التجارة بالإسماعيلية، جمهورية مصر العربية، ص ٣٨

(٢) المصدر نفسه، ص ٤٠

النوع السابع: استراتيجية الأهداف والنتائج الرئيسية

تترجم هذه الاستراتيجية الأهداف الكبيرة للمؤسسة إلى أهداف أصغر وتتبع النتائج الرئيسية، مع ضمانة تحديد أهداف قابلة للتحقيق، وتحديد كذلك نتائج يجب الحصول عليها من كل هدف، وتخطيط المبادرات لتحقيق تلك النتائج. والمقياس الأنسب لقياس لتحدد هذه الإستراتيجية هو تنفيذ مشروع معتمد يتم تقييم النجاح من خلال تسجيل النقاط على مقياس من ٠-١ أو ٠٪ - ١٠٠٪ زيادة^(١).

(١) بوذربالة، عبد الله علي. (٢٠١٩). أثر بيئة الأعمال على التخطيط الإستراتيجي للتسويق في الشركة الليبية للأسمنت دراسة حالة على مصنع الفتاح درنة. ليبيا، ص ٣٦.

المبحث الثاني

معوقات التخطيط الاستراتيجي وتحدياته

هناك العديد من العوائق والتحديات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي، ومن بين جملة تلك التحديات والمعوقات عدم توفر البيانات اللازمة والمطلوبة والدقيقة والموثوقة حول سوق العرض والطلب، وعدم المعرفة بالمنافسين والعملاء، وبناءً عليه قام الباحث بتقسيم هذا المبحث إلى مطلبين حيث اشتمل المطلب الأول معوقات التخطيط الاستراتيجي العملية والإدارية والبشرية والمادية، وتضمن المطلب الثاني تحديات التخطيط الاستراتيجي العسكرية والسياسية ومشكلات البطالة والعوز والفقر، وهي كالتالي:

المطلب الأول

معوقات التخطيط الاستراتيجي

أولاً: المعوقات العملية^(١):

١. صعوبة فهم مصطلحات التخطيط الاستراتيجي.
٢. من الصعب تحديد وصياغة بعض قضايا التخطيط الاستراتيجي.
٣. صعوبة تحديد التهديدات الخارجية التي تواجه المؤسسات التعليمية.
٤. عدم الموضوعية في تحديد نقاط الضعف في أداء الوكالة.
٥. صعوبة توقع الحاجات المادية والبشرية للمؤسسات التعليمية.
٦. قلة الوعي والإلمام بإجراءات تطبيق مراحل التخطيط الاستراتيجي

(١) بوخطوة، مختار. (٢٠١٥). واقع إدارة الأزمة في مؤسسات التعليم العالي الليبية دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس بجامعة عمر المختار فرع درنة، رماح للبحوث والدراسات، ليبيا، ص ٨٦.

٧. الصعوبات في ترجمة الخطط الإستراتيجية إلى خطط تشغيلية.
٨. الصعوبات في ترجمة الأهداف الإستراتيجية إلى أهداف مفصلة.
٩. عدم الاتفاق على قواعد موحدة ومعلنة للمؤسسات التعليمية.

ثانياً: المعوقات الإدارية^(١)

١. قلة الصلاحيات الممنوحة للرؤساء والمديرين.
٢. قلة برامج التطوير المهني المقدمة للمسؤولين عن التخطيط الاستراتيجي.
٣. عدم مشاركة الإدارة العليا للمؤسسة في إعداد الخطة الإستراتيجية للشعبة.
٤. عدم اهتمام الإدارة العليا للوكالة بالمتابعة الميدانية وردود الفعل على الخطة الاستراتيجية للقسم.
٥. تفتقر الإدارة العليا في المؤسسات التعليمية إلى الخبرة في التخطيط الاستراتيجي.
٦. تغييرات دورية في نظام المؤسسات التعليمية.
٧. ضعف مساهمة الإدارة العليا للمؤسسة في برامج التحسين والتطوير الناتجة عن عملية التخطيط الاستراتيجي للقسم.
٨. الصعوبات في الحصول على البيانات والمعلومات من الإدارة العليا للمؤسسة إلى الدائرة.
٩. تركيز الإدارة العليا للمؤسسات التعليمية على متابعة الأقسام في عملياتها اليومية التقليدية.

(١) محمد عقيلة خليفة، أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات في البنوك التجارية في ليبيا، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية، ٢٠١٥، ص ٩٣.

ثالثاً: المعوقات البشرية^(١)

١. يتردد موظفو القسم بشدة في التغيير نتيجة التخطيط الاستراتيجي.
٢. ضعف مشاركة موظفي الدائرة في عملية التخطيط الاستراتيجي.
٣. انعدام الثقة بين موظفي الدائرة في جدوى الخطة الاستراتيجية.
٤. قلة الخبرة والكفاءة المهنية في التخطيط الاستراتيجي لموظفي الدائرة.
٥. عدم التزام موظفي الدائرة بأدوارهم ومسؤولياتهم المتعلقة بالخطة الاستراتيجية.
٦. قلة برامج التطوير المهني المقدمة للموظفين في الأقسام ذات العلاقة بالتخطيط الاستراتيجي.
٧. تدني الثقة المتبادلة بين بعض موظفي الدائرة. تبادل البيانات بين موظفي القسم مقيد.
٨. مراقبة العمل اليومي على أداء موظفي الدائرة.
٩. كثرة العمل بالنسبة لموظفي القسم.

رابعاً: المعوقات المادية^(٢)

١. عدم وجود مخصصات مالية للبرامج والمبادرات والأنشطة والمشاريع المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي.

(١) محمد عقيلة خليفة، أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات في البنوك التجارية في ليبيا، المرجع السابق، ص ٩١.

(٢) محمد عقيلة خليفة، أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات في البنوك التجارية في ليبيا، المرجع السابق، المرجع السابق، ص ٩٦.

٢. قلة الحوافز والمكافآت للقائمين على البرامج والأنشطة المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي.
٣. نقص المباني المؤسسية في المعدات اللازمة لتنفيذ البرامج والأنشطة المتعلقة بالخطة الاستراتيجية.
٤. عدم وجود أدلة وكتيبات إرشادية لتوجيه عملية التخطيط الاستراتيجي.
٥. عدم وجود مخصصات مالية لبرامج التطوير المهني المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي للموظفين المؤسسيين.

المطلب الثاني

تحديات التخطيط الاستراتيجي

نحن نعيش قرن الحادي والعشرين قرن العولمة والتقدم التكنولوجي اللذين بدورهما فتحا الباب لفرص غير مسبوقة، ومع هذا إلا أننا نجد أن الشعوب العربية تواجه تحديات جديدة تتمثل في خطر التخلف عن الوتيرة المتسارعة للتغيير بما يتجاوز قدرات الدول، ظهور أسواق عالمية جديدة مثل (التبادل وأسواق رأس المال)، وأدوات جديدة مثل الإنترنت والهواتف المحمولة، والجهات الفاعلة الجديدة (المنظمات غير الحكومية، والاتحاد الأوروبي، ومنظمة التجارة العالمية، وما إلى ذلك)، وقواعد جديدة للتجارة مثل (خدمات، اتفاقيات متعلقة بالملكية الفكرية) (١). ويمكن للباحث تلخيص هذا التحدي على النحو التالي:

(١) فتح الله ، فاعلية التخطيط الاستراتيجي ، مجلة العلوم التربوية والنفسية ، مركز النشر العلمي، ٢٠١٠ ، ص ٣٦٩-٣٩٨.

١. التحديات العسكرية والأمنية^(١):

تنعكس فيما يراه الواقع العربي حرباً وصراعاً وعقوبات كل هذا يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية وزعزعة استقرار الأسواق وخنق عملية التنمية، والتأثير على الحياة السياسية والاقتصادية في المنطقة العربية.

فإنه يسبب قدراً كبيراً من المعاناة ويشكل تحدياً إنمائياً كبيراً، وتفكك مكانة بعض الدول في المجتمع الدولي، وسيؤدي الانهيار الاجتماعي والركود في القطاع العام إلى إبطاء نمو البنية التحتية، وتحول الأموال من استثمارات التنمية الإنسانية إلى الإنفاق العسكري.

٢. التحديات السياسية هذه التحديات أساسية وهامة للتنمية والنمو:

العدالة والمعرفة والحرية وحقوق الإنسان، لقيمتها الخاصة، جزء لا يتجزأ من الأدوار الحاسمة التي تمكن الحكم الرشيد والتنمية، إنه يمثل الغايات والوسائل وتكون أساس لتحقيق عملية التنمية البشرية. التحدي هنا هو أننا ما زلنا نتطلع إلى الحرية والديمقراطية الموعودة للعالم العربي وفقاً للقرائن التالية، فإن بعضها بعيد المنال تماماً^(٢):

- لم تصل موجة الديمقراطية التي طورت الحكم في كثير من دول العالم إلى دولنا العربية.
- قصر الحرية.
- غياب علاقات الرقابة والمساءلة في الهيئات الحاكمة.

(١) فتح الله ، فاعلية التخطيط الاستراتيجي، المرجع نفسه، ٣٦٤.

(٢) طارق، معوقات التخطيط الاستراتيجي، نشرة كلية التربية جامعة أسيوط، ٢٠١٥،

- تم إهمال التطبيق العملي للديمقراطية وحقوق الإنسان بموجب القانون، وفي بعض الحالات تم إغفاله عمداً.

٣. مشكلة البطالة:

البطالة مأساة تنموية بشرية وعبء خاص على التنمية الاقتصادية في الوطن العربي؛ وهذا يعني أن سوق العمل فيها لازال تقليدياً ومجزئاً وضعيف الأداء، حيث يعتمد على آلية القوة الدورانية للعمال الضعفاء وغير فعالين؛ مما يدل على أن إجراءات التكيف الهيكلي أقل اهتماماً بتنفيذ الإصلاحات الهيكلية التي تضمن بناء أسواق فعالة وتنافسية، وإصلاحات تضمن الشروط الأساسية لتحقيق النمو الاقتصادي. ولن تعالج هذه المشكلة إلا بالتركيز على النمو المتسارع بخطى مدروسة تضمن استيعاب العاطلين عن العمل وتوفير فرص عمل للوافدين الجدد إلى سوق العمل^(١).

٤. تحدي الفقر:

إن لعنة الفقر تؤدي إلى الحرمان من الخيارات والفرص وتدهور نوعية الحياة، ففي حين أن الدول العربية لديها أدنى مستويات الفقر المادي في العالم، فإن المؤشرات التحليلية تتمثل في الآتي:^(٢)

١- وفقاً لتقديرات البنك الدولي لمنطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، يعيش ١ من كل ٥ مواطنين على أقل من دولارين في اليوم.

(١) طارق، معوقات التخطيط الاستراتيجي، مرجع سابق، ص ١٨٢.

(٢) عاشور، محمد، تحقيق أهداف التخطيط الاستراتيجي للجامعات، مجلة التربية الأردنية، جمعية العلوم التربوية الأردنية، ٢٠١٦، ص ١-٢٩

- ٢- النمو الاقتصادي شرط ضروري، وليس شرطاً كافياً للقضاء على فقر الدخل وفقر القدرة، اللذين يعوقان النمو الاقتصادي.
- ٣- إن الفقر المادي ليس سوى جزء من المشكلة، ولكن فقر التنمية البشرية أسوأ من ذلك. إنه يحد من قدرة الناس والبلدان على الاستخدام الأفضل للموارد البشرية والمادية.
- ٤- ينتشر الحرمان وعدم المساواة في القدرة والفرص أكثر من فقر الدخل، ويعتمد نجاح الدول العربية في مواجهة الأوقات المتغيرة بسرعة في سياق العولمة على القدرة على التطور والتكيف مع المتطلبات والسياسات الاقتصادية الجديدة، المعرفة المتقدمة بمعناها الواسع (المشاركة في السياسة والاقتصاد)، التقدم في مجال حرية الإنسان، التقييم المناسب لدور الثقافة والقيم.

المبحث الثالث

التخطيط الاستراتيجي والمنظور الإسلامي

الإسلام يعيش مع بني الإنسان في واقع الحركة والسكون، وحيث كان الإنسان كان الإسلام يوجهه ويرشده ويدله على الخير والصلاح والنفع والفائدة في الدنيا والآخرة، ومن هذا المنطلق سيبين الباحث في هذا المبحث وجهة النظر الإسلامية في التخطيط الاستراتيجي، مبيناً آلياته ووسائله في معالجة التخطيط الاستراتيجي، وقد تم تقسيم هذا المبحث إلى مطلبين، وهما كالتالي:

المطلب الأول

وجهة النظر الإسلامية في التخطيط الاستراتيجي

خلق الله الإنسان لغاية عظيمة وهي العبادة حيث قال عز وجل ﴿وما خلقت الجن والإنس إلا ليعبدون﴾^(١) وعلى المستوى الفردي حسب ما أشير إليه في موقع المختار الإسلامي إذا أراد المسلم تحقيق هذه الغاية العظيمة تتنازعه مناشط الحياة المختلفة وتتجاذبه وحين يكون المرء عاقلاً فإنه لم يضيع عمره هملاً يضرب ويمشي في الأرض بلا هدف أو قصد، ومن هنا كان التخطيط والإعداد ورسم المستقبل وتحقيق الغايات البعيدة والقريبة.

وهذه مهارة لا يجيدها إلا الجادون، وعلى مستوى الجماعة فإن أمتنا الإسلامية في أشد الحاجة إلى التخطيط الدقيق الذي يبني مجدها ويقيها بإذن الله مصارع السوء، وكل تخطيط لا يبني على فهم عميق لمجريات الأحداث وتصور متكامل للواقع من جميع جوانبه سيدخله خلل إن لم ينقلب تخبطاً غير مخطط له.

(١) (سورة الذاريات، الآية ٥٦).

وهذا التخطيط يجب أن يشمل جميع مناحي الحياة التربوية والدعوية والعلمية والاجتماعية والاقتصادية والعسكرية وغيرها، حتى نكون كما أراد لنا الله حين قال في محكم آياته ﴿كُنْتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَتَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَتُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَلَوْ آمَنَ أَهْلُ الْكِتَابِ لَكَانَ خَيْرًا لَهُمْ مِّنْهُمْ الْمُؤْمِنُونَ وَأَكْثَرُهُمُ الْفَاسِقُونَ﴾ (١)

ولعل من أهم المجالات التي لا بد للأمة أن تراعيها من أجل تحقيق الخيرية التي ميزنا الله بها التخطيط الاستراتيجي بعناصره وأهدافه وأركانه، ونظراً لأهمية التخطيط في حياة الأفراد والشعوب، فقد اهتمت الشريعة الإسلامية بالتخطيط الاستراتيجي.

وحسب ما أشير إليه أن علماء الإدارة في الإسلام عرفوا التخطيط الإسلامي: بأنه أسلوب عمل جماعي يأخذ بالأسباب لمواجهة توقعات مستقبلية، ويعتمد على منهج فكري عقدي يؤمن بالقدر ويتوكل على الله ويسعى لتحقيق هدف شرعي هو عبادة الله وتعمير الكون (٢).

وقد قال المولي عز وجل ﴿وَقَالَ الْمَلِكُ إِنِّي أَرَى سَبْعَ بَقَرَاتٍ سِمَانٍ يَأْكُلُهُنَّ سَبْعٌ عِجَافٌ وَسَبْعَ سُنبُلَاتٍ خُضْرٍ وَأُخَرَ يَابِسَاتٍ يَا أَيُّهَا الْمَلَأُ أَفْتُونِي فِي رُؤْيَايَ إِن كُنْتُمْ لِلرُّؤْيَا تَعْبِرُونَ﴾ * قَالُوا أَضْغَاثُ أَحْلَامٍ وَمَا نَحْنُ بِتَأْوِيلِ الْأَحْلَامِ بِعَالَمِينَ * وَقَالَ الَّذِي نَجَا مِنْهُمَا وَادَّكَرَ بَعْدَ أُمَّةٍ أَنَا أُنَبِّئُكُمْ بِتَأْوِيلِهِ فَأَرْسِلُونِ * يُوسُفُ أَيُّهَا الصِّدِّيقُ أَفْتِنَا فِي سَبْعِ بَقَرَاتٍ سِمَانٍ يَأْكُلُهُنَّ سَبْعٌ عِجَافٌ وَسَبْعِ سُنبُلَاتٍ خُضْرٍ وَأُخَرَ يَابِسَاتٍ

(١) (سورة آل عمران، الآية ١١٠).

(٢) عاشور، محمد، تحقيق أهداف التخطيط الاستراتيجي للجامعات، مرجع سابق، ص ٢٧.

لَعَلِّي أَرْجِعُ إِلَى النَّاسِ لَعَلَّهُمْ يَعْلَمُونَ * قَالَ تَزَرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأْبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَأْكُلُونَ ﴿١﴾

المطلب الثاني

آليات ووسائل المنظور الإسلامي في معالجة التخطيط الاستراتيجي.

تتمثل الآليات والوسائل الإسلامية في معالجة التخطيط الاستراتيجي في الآتي:

١- وضوح الأهداف وتقريرها وتحديد أولوياتها:

فالتخطيط الناجح لأي مؤسسة أو منظمة هو الذي يقوم على أهداف واضحة المعالم، أهداف واقعية بشرط أن قابلة للتحقيق والقياس، لكونها أحداثا مفهومة من جميع أفراد المؤسسة، وليست أهدافا غامضة غير محددة، ومن ثم لا بد أن تكون مرتبة زمنيا ومكانيا، ويفهم من هذا تحديد قيمة كل هدف وأهميته وكونه يقدم على غيره بحسب أهميته، وهذا المفهوم للتخطيط الناجح نجده متأسلا في المنظور الإسلام في عبادات كثيرة، منها مثلا: عبادة الصلاة، فهي معروفة أن لها عدد معين، والرسول حدد ركعاتها فقال: "ارجعوا الى أهليكم فعلموهم ومروهم وصلوا كما رأيتموني أصلي، وإذا حضرت الصلاة فليؤذن لكم أحدكم ثم ليؤمكم أكبركم" (٢) كما نجد أيضا التحديد الزمني من حيث أن لكل صلاة وقتا محددًا، قال تعالى: ﴿فَأَقِمْوَا الصَّلَاةَ إِنَّ الصَّلَاةَ كَانَتْ عَلَى الْمُؤْمِنِينَ كِتَابًا مَوْقُوتًا﴾ (٣) وعليه فالإسلام قد حث على تمثيل هدف عند الشروع في أي نشاط، وتحديد الهدف

(١) (سورة يوسف: الآيات ٤٣-٤٩).

(٢) البخاري، محمد بن إسماعيل الجعفي، صحيح البخاري، تحقيق، محمد زهير، (دار طوق

النجاة)، ط١، ٥١٤٢٢، باب الأذان للمسافر، رقم (٦٣١)، ج١، ص١٢٨.

(٣) [النساء: ١٠٣]

الاسمى منه وهو عباده الله سبحانه وتعالى ، والشاهد أن النبي صلى الله عليه وسلم لم يبدأ عملاً بشكل عشوائي، بل حدد له أهدافاً واضحة، ثم بدأ وشرع في تنفيذ ذلك العمل بعد وضحه.

٢- رسم السياسات وتحديد الوسائل المشروعة والإجراءات المتبعة بوضوح.

إن من النجاحات الكبيرة التي خطها المنظور الإسلامي للبشرية رسم الأهداف والسياسات العامة، أو ما يسمى اليوم بإدارة المؤسسات والمنظمات لمدراتها التنفيذيين حتى يعملوا على تحقيق أهداف هذه المؤسسة وفق تلك السياسات والأهداف، وهذا ما جاء واضحاً في كثير من آيات القرآن الكريم التي بينت الحدود التي ينبغي للمسلم مراعاتها، ومن ثم عدم تعديتها، ومن ذلك قوله تعالى: ﴿لَيْسَ لَكَ مِنَ الْأَمْرِ شَيْءٌ﴾^(١) كما أن المنظور الإسلامي لم يعرف في رسم السياسات إلا تحديد الوسطية، فلا يعني كثيراً بمبدأ الغاية تبرر الوسيلة، لذلك وضع عدة أمور لا بد من مراعاتها، منها: عدم الإسراف في استخدام الموارد ، ودل عليه قوله تعالى: ﴿وَلَا تُسْرِفُوا إِنَّهُ لَا يُحِبُّ الْمُسْرِفِينَ﴾^(٢)، ومنها: التيسير وتبسيط العمل، ودل عليه قوله الرسول -صلى الله عليه وسلم- "إن الدين يسر"^(٣)، ومنها التعرف على الطاقات المتاحة لدى المؤسسات وخاصة البشرية وحسن استغلالها إلى أقصى طاقة ممكنة، ودل عليه قول الله تعالى: ﴿لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا﴾^(٤).

(١) [آل عمران: ١٢٨].

(٢) [الأنعام: ١٤١].

(٣) البخاري، صحيح البخاري، مصدر سابق، باب الدين يسر، رقم (٣٩)، ج ١، ص ١٦.

(٤) [البقرة: ٢٨٦].

٣. ارتباط التخطيط بالمنهج العقدي والمنظور الإسلامي:

إن التخطيط في المنظور الإسلامي يرتبط بالعقيدة الإسلامية الصحيحة، فهو يقوم على منهج عقدي أساسه حسن التوكل على الله والارتباط بالمشيئة والقدرة الإلهية، وهذا ما يضيفي التخطيط من المنظور الإسلامي صفة روحية، ومن ثم تخفف على القائم بالعمل، جمود العمل المستقبلي وجفائه. إن أسلوب العمل المخطط من قبل المنظر الإسلامي ليس أسلوباً مطلقاً، بل هو أسلوب مرتبط بإرادة الله سبحانه وتعالى وقدرته المطلقة، لذلك عندما يباشر المسلم المنتزم بعقيدته، المحلى بأخلاق إسلامه التخطيط لا يبتعد عن الإيمان بالله، فهو يأخذ بالأسباب مؤمناً بقدرة الله سبحانه وتعالى ومتوكلاً عليه داعياً الله إلى توفيقه في تحقيق هدفه الذي يصبو إليه ده إليه، قوله سبحانه وتعالى ﴿وَمَا تَقُولَنَّ لشيءٍ إني فاعلٌ ذلك غداً * إنا أن يشاء الله وأذكر ربك إذا نسيت وقل عسى أن يهدين ربي لأقرب من هذا رشداً﴾^(١) لذلك فالتخطيط في المنظور الإسلامي هو التفكير في أداء عمل مستقبلي معين، وعقد العزم على فعل هذا العمل في موعده المحدد له بمشيئة الله تعالى وقدرته.

٤. اعتماد مبدأ الشورى والمشاركة في التخطيط:

لقد نهج المنظور الإسلامي في التخطيط بأنواعه المختلفة أسلوب العمل القائم على الاستفادة من كل فكر صائب، على أساس من التشاور والتعاون في تحقيق أو على تحقيق مصالحه الأمر الذي قامت الشورى من أجله، وذلك واضح في قوله سبحانه وتعالى: ﴿وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الأثم

(١) [الكهف: ٢٣-٢٤]

وَالْعُدْوَانَ ﴿١﴾ وكذلك حثهم على هذا المبدأ في قوله ﴿وَأْمُرْهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ﴾ ﴿٢﴾ كذلك النبي علم أصحابه هذه الاستراتيجية وهذا المبدأ فقال "أشيروا علي أيها الناس" ﴿٣﴾ ، وكذلك قبله مشورة سلمان الفارسي في حفر الخندق حول المدينة لحمايتها يوم الأحزاب.

٥- الشمولية والمرونة في التخطيط:

وهذه المرونة تعني ألا يكون التخطيط لدى المؤسسة جامدا يعجز عن مواجهة التغييرات المختلفة، وألا يمكنه أيضا تعديل وتغيير مساره إذا واجهه أمر طارئ، وقد جاء هذا واضحا في المنظور الإسلامي لدى التخطيط، بل جعله قاعدة وعنصرا ثابتا قابلا لتغيير التفاصيل، والتي ترك تغييرها على حسب الزمان والمكان والحال، ولا أدل على هذه المرونة من تصرف النبي صلى الله عليه وسلم حين قام بتغيير خطة المعركة في غزوة بدر بإشارة من الخباب، وكذلك حينما قبل بفكرة الخندق من سلمان الفارسي، على الرغم من كونها خطة جديدة لم تألفها أو تعريفها العرب.

وأما عن الشمولية: فينبغي أن تتناول الخطة أو التخطيط بشكل متوازن متكامل جميع العمليات لدى المؤسسة؛ لكونها ليست جزرا منعزلة عن بعضها البعض^(٤)، وقد تميز المنظور الإسلامي بهذا المبدأ، فالتخطيط عنده يتصف بتميزه

(١) [المائدة: ٢]

(٢) [الشورى: ٣٨]

(٣) صهيب عبد الجبار، الجامع الصحيح للسنن والمسائيد، أسباب معركة بدر، ج ١٤، ص ٤١٤.

(٤) فتح الله، فاعلية التخطيط الاستراتيجي، مجلة العلوم التربوية والنفسية، ص ٨٥.

بالشمول، وهذا ما جاء في قوله سبحانه وتعالى: ﴿مَا فَرَطْنَا فِي الْكِتَابِ مِنْ شَيْءٍ﴾^(١) وتعد رحلة الهجرة المباركة من أروع الأمثلة لشمول الخطة، إذ لم ينس الرسول سلم أي عنصر عند إعداده وتنفيذه لخطة الهجرة، فهو يضع الخطة ويختار الأفراد المنفذين، وكذلك يحدد الإمكانيات والوسائل والإجراءات، من الرفيق والرحلة والدليل والإعداد و التموين بسرية وكذلك الوقت، وقبل وبعد كل هذا متوكلاً على الله سبحانه وتعالى^(٢).

(١) [الأُنعام: ٣٨].

(٢) فتح الله ، فاعلية التخطيط الاستراتيجي ، مجلة العلوم التربوية والنفسية، ص ٩٥..

الخاتمة

النتائج:

- ١- أن المنظور الإسلامي هو أول من أصل لعملية التخطيط الإستراتيجي وجعله جزء من التكليف للبشر في كل ما طولبوا به، بل وجعله أمراً تعبدي ينال الإنسان به الفوز في الدنيا والآخرة.
- ٢- ينطلق مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى المنظور الإسلامي من تعاليم الدين الإسلامي الحنيف، ومن ثم فهو يستمد أهدافه وغاياته من مصادره الرئيسية كتاب الله سبحانه وتعالى، وسنة رسوله -ﷺ-.
- ٣- تؤكد معالم التخطيط الإستراتيجي في المنظر الإسلامي على أن التخطيط لدى المنظور الإسلامي يعتمد على أساس متين من المبادئ والقيم الإنسانية النبيلة التي جاء بها الإسلام وحث على التمسك بها، والعمل بموجبها في كل شؤون الحياة.
- ٤- أن المنظر الإسلامي يضع الأهداف والإستراتيجيات والسياسات ويتبع الإجراءات والوسائل في تخطيطه لإدارة الدولة والتي هي من أساسيات التخطيط الاستراتيجي.
- ٥- تتمثل أبرز آليات معالجة المنظور الإسلامي للتخطيط الاستراتيجي، بكونه وضوح في الأهداف وتقريرها وتحديد أولوياتها، ثم هو يرسم السياسات ويحدد الوسائل المشروعة والإجراءات المتبعة بوضوح، مع ارتباط هذا التخطيط بالمنهج العقدي والمنظور الإسلامي، واضعاً في الاعتبار اعتماد مبدأ الشورى والمشاركة في التخطيط، مع شمولية ومرونة في التخطيط، ومن ثم

كان نظاماً مهتم بالفرد والجماعة، ويُمكن تطبيقه بنجاح في كافة المؤسسات والمنظمات، بجانب أنه نظام عالمي وشامل لكافة النشاطات البشرية.

التوصيات:

من خلال النتائج التي خرج بها البحث، فإن أهم التوصيات التي يُستفاد منها ما يلي:

- ١- ضرورة الاستفادة من المنظور والفكر الإسلامي في التخطيط الإستراتيجي لإصلاح نظم الحكم في الدول النامية، وإصلاح كثير من مؤسسات الدولة حتى تقوم بواجبها الأمثل لخدمة المجتمع.
- ٢- ضرورة الاستفادة من المنظور الإسلامي وطرق عالجه لعملية التخطيط الإستراتيجي، وذلك بعمل دورات تدريبية للقادة والإداريين في مجالات التخطيط الإستراتيجي الناجح والفعال من أجل تحقيق هدفها.
- ٣- يجب الحكم على أي نوع من أنواع التخطيط بمدى تأثيره على المنظمة أو المؤسسة، ومن يلزم أن يرتبط التخطيط بأهداف هذه المؤسسات، ويكون هذا على مدار الطريق حتى مرحلة المكافأة.

المراجع والمصادر

- ١- إبراهيم، أبو بكر حسين محمد. (٢٠١٦). أثر التخطيط الإستراتيجي على الأداء المؤسسي لشركة دانفوديو للمقاولات والطرق والجسور المحدودة ٢٠٠٥م-٢٠١٥م، رسالة دكتوراة غير منشورة، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، جامعة أم درمان الإسلامية
- ٢- ابن ماجه، محمد بن يزيد القزويني، ت، (٥٢٧٣)، سنن ابن ماجه، تحقيق، شعيب الأرنؤوط، (دار الرسالة العالمية)، ط١، ١٤٣٠هـ-٢٠٠٩
- ٣- ابن منظور، محمد بن مكرم الأفريقي، لسان العرب، دار صادر، لبنان، بيروت، ط٣، ١٤١٤هـ
- ٤- أحمد مختار عبد الحميد عمر، معجم اللغة العربية المعاصرة، بيروت، لبنان، ط٢، ٢٠٠١
- ٥- إدريس. الطبيب عبد الغني النور. أثر التخطيط الإستراتيجي في الأداء المؤسسي بالتطبيق على الجامعات الأهلية السودانية ٢٠٠٥م إلى ٢٠١٥م، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، السودان، ٢٠١٦.
- ٦- الألوسي، عبد الوهاب عبد الفتاح عبد الوهاب، متطلبات نجاح التخطيط الإستراتيجي ودورها في استراتيجيات إدارة الأزمات دراسة ميدانية في الشركة العامة لمعدات الاتصالات والقدرة، ورقة بحثية منشورة، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية الإدارية، جامعة الأنبار، كلية الإدارة والاقتصاد، جمهورية العراق، ٢٠٠٩.

- ٧- بوخطوة، مختار، واقع إدارة الأزمة في مؤسسات التعليم العالي الليبية دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس بجامعة عمر المختار فرع درنة، رماح للبحوث والدراسات، ليبيا، ٢٠١٥.
- ٨- بوذربالة، عبد الله علي، أثر بيئة الأعمال على التخطيط الإستراتيجي للتسويق في الشركة الليبية للأسمنت دراسة حالة على مصنع الفتائح درنة. ليبيا، ٢٠١٩.
- ٩- بوقليلة، وهيبة زدوداي رزيقة، واقع التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجبيلي بونعامة، الجزائر، ٢٠١٧.
- ١٠- جعفر بشارة إبراهيم عامر، التخطيط الإستراتيجي وأثره على الأداء دراسة تطبيقية على المصارف التجارية في السودان للفترة من ٢٠٠٥-٢٠١٤م، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التجارة، جامعة النيلين، السودان. ٢٠١٧.
- ١١- حسب الله، عبد الرحيم هجر، أثر التخطيط الإستراتيجي في الأداء المؤسسي بالتطبيق على جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية من الفترة ٢٠٠٧م إلى ٢٠١٧م، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية، كلية الدراسات العليا، السودان، ٢٠١٨.
- ١٢- حمدي جمعة عبد الحافظ، "إطار مقترح لتطبيق استراتيجيات التحسين المستمر لتطوير جودة الخدمات الصحية : دراسة مقارنة، رسالة دكتوراه ، جامعة حلوان، القاهرة، جمهورية مصر العربية، ٢٠١٧.

- ١٣- سبيل، حسام الدين محمد أحمد، دور التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات والكوارث دراسة تطبيقية الدفاع المدني ولاية الخرطوم في الفترة ما بين ٢٠١٦-٢٠١٧م، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد البحوث والدراسات الإستراتيجية، جامعة أم درمان الإسلامية، ٢٠١٧.
- ١٤- سلامة، سلامة محمد وليد سالم، دور التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية. ورقة بحثية منشورة، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠١٩.
- ١٥- السنهوري، عبد الرزاق، مصادر الحق في الفقه الإسلامي: دراسة مقارنة، دار إحياء التراث العربي، مؤسسة التاريخ العربي، بيروت، لبنان، ط١.
- ١٦- الشعبي، يحي عبد الله محمد، أثر التخطيط الإستراتيجي في الأداء المؤسسي بالتطبيق على شركة الاتصالات السعودية STC من عام ٢٠١٢م إلى عام ٢٠١٧م، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية، كلية الدراسات العليا، السودان، ٢٠١٨.
- ١٧- صهيب عبد الجبار، الجامع الصحيح للسنن والمسانيد، أسباب معركة بدر.
- ١٨- طارق، معوقات التخطيط الاستراتيجي، نشرة كلية التربية جامعة أسيوط، ٢٠١٥.
- ١٩- الطبيب، عبد السلام الجوادي عبد السلام، دور التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمة: دراسة تطبيقية على مجلس التخطيط الوطني في ليبيا. رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية. معهد البحوث والدراسات الإستراتيجية، السودان، ٢٠١٦.

- ٢٠- عاشور، علي سالم. (٢٠١٩). استراتيجية العلاقات العامة دورها في إدارة الأزمات داخل المؤسسات، ورقة بحثية منشورة، مجلة المنارة للدراسات القانونية والإدارية، المملكة المغربية، ٢٠١٩.
- ٢١- عاشور، محمد، تحقيق أهداف التخطيط الاستراتيجي للجامعات، مجلة التربية الأردنية، جمعية العلوم التربوية الأردنية، ٢٠١٦.
- ٢٢- عبد الله، عبد العال عبد الله عبد العال، نموذج مقترح لدور إدارة الأزمات في تحسين الأداء دراسة ميدانية على شركات السيراميك بمدينة العاشر من رمضان، ورقة بحثية منشورة، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، كلية التجارة بالإسماعيلية، جمهورية مصر العربية، ٢٠١٧.
- ٢٣- فتح الله، فاعلية التخطيط الاستراتيجي، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مركز النشر العلمي، ٢٠١٠.
- ٢٤- الفرجاني، صالح عمران، أثر التخطيط الإستراتيجي في إدارة التغيير التنظيمي بالمنظمة دراسة ميدانية على العاملين بالشركة الأهلية للأسمنت المساهمة، الخمس، الإدارة العامة. ليبيا، ٢٠١٩.
- ٢٥- فيصل سعد متعب المطيري، تأثير استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط، ٢٠١١.
- ٢٦- قريرة، عبد المنعم صالح ابونيران والفيض، أنبية صالح علي، واقع إدارة الأزمة في التعليم العالي بليبيا دراسة ميدانية على جامعة سبها، ورقة

- بحثية منشورة، مجلة العلوم البحتة والتطبيقية، قسم الموارد البشرية، كلية التجارة والعلوم السياسية، جامعة سيها، ليبيا، ٢٠٢٠.
- ٢٧- محمد عقيلة خليفة، أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات في البنوك التجارية في ليبيا، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية، ٢٠١٥.
- ٢٨- محمد عميم، التعريفات الفقهية، ط١، ٢٠٠٣م.
- ٢٩- محمد، عثمان أول، أثر التخطيط الإستراتيجي على أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة في القطاع المصرفي: دراسة مقارنة بين بنك النيلين ومصرف الجمهورية السودان الخرطوم، مصرف ساحل الساحل الصحراء جمهورية إفريقيا الوسطي بانغي، جامعة الخرطوم، السودان (عثمان أول، ٢٠٢٠).
- ٣٠- المحمودي، محمد سرحان، مناهج البحث العلمي، ٢٠١٩.
- ٣١- نشوان بن سعيد، شمس العلوم ودواء كلام العرب من الكلوم، ط٣، دمشق.
- ٣٢- وذريالة، عبد الله علي، أثر بيئة الأعمال على التخطيط الإستراتيجي للتسويق في الشركة الليبية للأسمت دراسة حالة على مصنع الفتاح درنة. ليبيا، ٢٠١٩.
- ٣٣- يونس ابراهيم التميمي، الادارة الاستراتيجية في المصرف الاسلامي، كفاءة استخدام الموارد بين المنهج والممارسة، دار الأكاديميين للنشر والتوزيع، ٢٠١٩.

فهرس الموضوعات

| الصفحة | الموضوع |
|--------|--|
| ١٢١٢ | المقدمة |
| ١٢٢٥ | المبحث الأول: أهمية التخطيط الاستراتيجي، وأنواعه ، وفيه مطلبان : |
| ١٢٢٥ | المطلب الأول: أهمية التخطيط الاستراتيجي |
| ١٢٣٠ | المطلب الثاني: أنواع التخطيط الاستراتيجي |
| ١٢٣٥ | المبحث الثاني: معوقات التخطيط الاستراتيجي وتحدياته ، وفيه مطلبان : |
| ١٢٣٥ | المطلب الأول: معوقات التخطيط الاستراتيجي |
| ١٢٣٨ | المطلب الثاني: تحديات التخطيط الاستراتيجي. |
| ١٢٤٢ | المبحث الثالث: التخطيط الاستراتيجي من المنظور الإسلامي ، وفيه مطلبان: |
| ١٢٤٢ | المطلب الأول: وجهة النظر الإسلامية في التخطيط الاستراتيجي |
| ١٢٤٤ | المطلب الثاني: آليات ووسائل المنظور الإسلامي في معالجة التخطيط الاستراتيجي |
| ١٢٤٩ | الخاتمة |
| ١٢٥١ | المصادر والمراجع |
| ١٢٥٦ | فهرس الموضوعات |